

工業団地の現状と問題点

INDUSTRIAL ESTATE IN JAPAN , ITS SITUATION AND PROBLEMS

政治経済学研究科 経済学専攻

博士課程 1 学年次生

百 瀬 恵 夫

MOMOSE Shigeo

目 次

- | | |
|--------------|-------------------|
| I 工業団地の施策と現状 | II 工業団地の問題点と今後の課題 |
| 1 中小企業振興事業団 | 1 工業団地の問題点 |
| 2 工業団地の現状 | 2 今後の対策と課題 |

はじめに

中小企業は大企業に比べ低い生産性を示し、小規模企業ほど格差が拡大されつつある。これは、わが国の中小企業の過小過多性によるもので、構造的特質を背景とした資金調達力の脆弱性、技術水準の低さ、経営管理能力の欠如などが生産性を著しく阻害している。これらの諸問題解決の効率的な手段の一つとして、政府がとり上げたものが中小工業の集団化である。

政府は企業規模の適正化、事業の共同化、工場の集団化に力を入れて、中小企業近代化促進法にもとづく助成工場団地が、昭和36年度から指定され、今日に至っている。

工業団地の現状をみるに初期の目的とはかなりかけ離れた実態であり、再検討の時期を迎えているのである。そこで本論では、わが国の工業団地の現状と問題を指摘し、今後の課題について述べることにする。

I 工業団地の施策と現状

1 中小企業振興事業団

中小企業の構造改善を推進するための共同化・協業化を都道府県を通じて共同施設の設置、工場団地、商業団地の建設が行なわれてきたが、今後さらに中小企業の構造改善を強力に進めるためには、資金貸付を増大させて、中小企業者に対する融資比率を高め、事業の実施を容易にするとともに、指導事業と資金助成とを総合的・有機的連携のもとに実施する必要があるとして生まれたものが中小企業振興事業団である。

中小企業振興事業団は、中小企業振興事業団法（昭和42・7・13法56）に定められた範囲内で、

中小企業の経済的社会的存立基盤の変化に対処し、中小企業構造の高度化を促進するために必要な指導・資金の貸付け等の事業を総合的に実施するとともに、中小企業の経営管理の合理化および技術の向上を図るために必要な指導・研修等の事業をあわせて行なうことにより、中小企業の振興に寄与することを目的とする（中小企業振興事業団法、第1条（目的））ものである。

しかしながら、事業団が直接の業務としていることは、都道府県に対する資金助成の貸付業務である。ここでは、助成対象事業のうち、工場等集団化事業（工場団地の建設）についてみることにする。

(1) 趣旨 この制度は、市街地のなかに散在して、用地難、騒音、ばい煙等のいわゆる都市公害、従業員の確保難等の制約により、近代化を阻害されている中小工場を集団化して、郊外の工場適地に移転して、これらの制約から解放するとともに、生産工程の共同化、協業化等高度の事業の共同化を内容とする計画的な工場団地の形成をはかることにより、これらの中小企業の抜本的な体質改善をはかろうとするものである。

(2) 事業の内容 ①事業協同組合、事業協同小組合または協同組合連合会であって、その組合員もしくは所属員の大部分が製造業を行なう者であるもの、または、②これらの組合員もしくは所属員たる中小企業者等のすべてが、次に掲げる工場等集団化計画にもとづいて、一つの団地に集団化して工場等を設置する事業。

（工場等集団化計画の基準）

- (a) その計画は、集団化しようとする中小企業者等のみによって構成された事業協同組合等により作成されるものであること。
- (b) 集団化しようとする中小企業者等（中小企業者等10人以上を組合員とする事業協同組合または事業協同小組合を会員として構成されている協同組合連合会が計画を作成する場合は、会員たる各事業協同組合の組合員）のすべてが、同一業種または直接関連する業種に属する製造業を行なうものであること。ただし、当該団地の運営上必要がある場合は、中小企業者等の数の5分の1以内において製造業を行なう中小企業者等の事業と密接に関連する商業・運送業または倉庫業を行なう中小企業者等を参加させることができる。
- (c) 集団化する中小企業者、企業組合または協同組合の数が20人以上（特別の理由がある場合は、10人以上）であること。
- (d) 集団化する中小企業者の3分の2以上が団地内に、その工場等の全部または一部を移転するものであること。
- (e) 団地内において、適切な共同施設事業が行なわれること。
- (f) 団地が工場適地等、工場を設置するのにふさわしい地区にあること。

助成条件等については、都道府県が、高度化事業を行なう組合または連合会等の中小企業者に助成する場合の助成の相手方、助成対象施設等の選定にあたっては、資金助成を行なう前に、都道府県が実施する診断指導の結果を十分尊重して行なうことになっている。

また、中小企業者が都道府県から助成を受ける場合の手続は、次の順序により行なうことになっている⁽²⁾。

- ① 高度化事業を行なおうとする中小企業者は、その計画を作成する初期の段階から、まず都道府県に相談してその指導を受けること。
- ② ①の結果、計画が具体化したものについては、資金助成のための予備申請をし、あわせて診断指導の申込みをする。（この場合、一定規模以上の高度化事業については、都道府県から事業団に申請内容を連絡するとともに、コンサルタントの派遣を依頼する。）
- ③ ②の診断申込みにもとづき、高度化事業計画等について都道府県が中心となって診断指導を行ない（一定規模以上は事業団参加）、適切指導を行なうとともに、不備な点があれば計画の改善勧告をする。
- ④ ③の診断指導による改善勧告に従って計画を作成しなおして、これにもとづき資金助成の本申請をする。
- ⑤ ④の本申請について、再度審査を行ない妥当と認めたものについて助成決定（ただし、一定規模以上のものについては、事業団と協議）を行なう。（都道府県は事業団に助成財源の一部の借入申請をする。）
- ⑥ ⑤の助成決定にもとづいて、資金を交付し、または施設の譲渡の場合は、当該施設の建設に着手し、完了後譲渡する。

以上に記した条件で都道府県が助成事業を行なう場合は、事業団はその都道府県に対し、その助成の財源として必要な資金の一部を貸付条件に基づいて貸し付けることになっている。

以上が工業団地化施策のあらましであるが、次にわが国の工業団地の現状をみることにする。

2 工業団地の現状

昭和36年から昭和41年末までの助成団地は105であり、団地の型態別分類は（第1表）のとおりである。

（第1表）
助成団地の型態別分類
（昭和41年度末）

産地集団型	15 団地
下請集団型	10 団地
集団疎開型	15 団地
都市計画型	65 団地
計	105 団地

産地集団型は、伝統的な産地において市場動向の変遷、労働力不足、公害の発生などから産地振興の阻害となっている問題を解決するためのものである。下請集団型は、同じ親企業に系列化する企業が集まって、その生産性を向上しつつ受注体制の強化をはかるものである。集団疎開型は、産業立地条件の悪化した過密都市から転出して、地域開発に寄与しつつ、みずから近代化をはかるものであり、都市計画型は、市街地における用地の狭あい、騒音等の公害問題の解決を中心に、都市計画の一環として集団化するものである。

これらの団地を業種別にみたものが（第2表）である。

機械金属、製材・木工で全体の74%を占め、繊維関係を加えると85%となる。業種別にみると明らかごとく、ほとんどの業種は、これまでの伝統的な地場産業や産地企業の集団化であるといえる。団地の型態としては、四種類に分類されるが、業種別にみると下請集団型の企業を除く他の産業は、伝統的な地場的、風土的特性をもった企業の集団化といえる。そのために加入業者は、小零細

(第2表)

助成団地の業種別内訳

機械・金属団地	55 (48.6%) (4)
製材・木工団地	29 (25.6%) (1)
繊維関係団地	12 (10.6%)
雑貨団地	7 (6.2%) (1)
食料品関係団地	4 (3.5%) (1)
その他の団地	6 (5.5%) (1)
計	113

(注) 助成対象団地は、105団地であるが、連合会の各単一団地を含めると113団地になる。()内は、連合団地の主要業種以外の業種の団地数を示す。

(第3表)

高度化資金貸付状況

対象 年度	助成・対象団地の数			高度化資金 貸付額 (千円)
	新規団地	継続団地	計	
36	10	—	10	600.000
37	20	10	30	1.737.000
38	25	29	54	2.569.747
39	25	41	66	2.298.273
40	14	48	62	2.512.471
41	11	60	71	3.376.125
計	105	188	293	13.093.616

資料：中小企業庁

%, 10年期限), 30%は銀行からの借入金(年利8%, 60年期限)という割合で調達される。組合員の土地(その購入価額は坪当り15,000~35,000円), 建物は低当協会に借入金の担保として提供され, 借主は個々の事業主ではなく, 組合となっている。また借入金の返済は, 各組合員の占有する建物の床面積1平方メートルにつき, 月額55クローネ(約3,000円)を徴収して, 組合運営費, 道路補修費を差し引いた残額を積み立てたものをあてている。

このようにデンマークの工業団地加入企業は, 充実した共同施設と手厚い国家援助のもとに団地政策は

企業で占められている。これは諸外国の団地にはみられない日本の団地の特色である。

つぎに(第3表)(第4表)から団地の資金状況を見ることにする。中小企業高度化資金貸付制度は昭和36年から始められ, 助成対象団地に対する高度化資金は(第3表)にみられるごとく, 41年度までに約130億円をみたに過ぎない。(第4表)は, 工場団地の所定資金の内訳であるが, 37, 38, 39年度は, 新規団地が多いために多額の助成がみられた。集団化により, 協業化・共同化をめざすための共同施設に対する資金が, 全体の16.3%にすぎない。そして土地, 建物の固定資産関係資金が, 58.6%を占め, 機械設備は19.5%となっている。これを(第5表)の資金調達との関係でみると, 37, 38年度の自己資金では, 工場団地移転に対する機械設備がまかなえるだけで, 土地, 建物, 共同施設, その他はすべて, 自己調達資金と助成金によって

まかなわれている。頼みとする助成金も, 37年度が2.14%, 38年度が25.4%で, 自己調達分は, 55~60%を占め, 他人資本に対する依存度が高いことから, 高度の生産性が実現しないかぎり, 経営内容の向上はのぞめない状態にある。

そこで, 参考までにデンマークの工業団地の資金調達の状況をみると, まず団地加入希望者は, 建設費(土地, 建物)の15%を加入金として組合に提供することになっている。残り85%のうち45%は, 国債(マーシャル・プランの見返資金のため特別立法により国債を発行)でまかなっている(年利6%, 20年期限)。10%は市から融資(年利6

(第 4 表)

工場団地の年度別・事業別資金計画

(単位：千円)

助成対象年度	団地数	事業別所要資金					
		土地	建物	共同施設	機械設備	その他	計
36	10	1,895,926	2,831,235	1,173,961	2,301,598	669,278	8,871,998
37	20	3,155,665	6,654,911	1,568,613	3,963,177	1,160,073	16,502,439
38	25	3,110,902	4,957,397	3,373,812	2,839,275	578,052	14,859,438
39	25	2,459,920	4,393,404	1,930,133	1,554,047	401,027	10,738,531
40	14	1,872,370	2,437,019	1,359,047	1,029,994	312,119	7,010,549
41	11	1,989,631	1,826,699	1,075,742	808,696	419,947	6,120,715
計	105	14,484,414	23,100,665	10,481,308	12,496,787	3,540,496	64,103,670

資料：中小企業庁

成功をみているのである。わが国の工場団地の資金調達状況から今後の対策を考察すると、デンマークのような国家措置による共同施設の充実をはかるか、イギリスのように工業団地を政府機関である工業団地管理公社

(Industrial Estates Management Corporation)

が造成し、さらに工場の建物とこれの賃貸契約による、いわゆる貸団地のような助成措置を講ずるかが考えられるが、日本の現状からみて少なくとも、企業者が自分で団地内に工場を建設する場合には、長期かつ低利の資金を、不足する自己資金を満たすだけの融資

をするなどの対策を講じなくては、工業団地の成果は期待できない。

(第 6 表) にみられる貸付条件のうち、土地 1 平方メートル当りの助成単価が 1,670 円では、土地価格急騰の現状では、工業立地条件に適當する工業用地の取得は不可能に近い。要するに助成の絶対額が低く過ぎるということであり、むしろ建物の助成単価の推移以上の比率で土地単価の助成は引き上げられるべきである。また貸付率からみても、これらの比率で協業化・共同化が実現できるのか、自己資本と他人

(第 5 表) 工場団地建設費を調達状況および助成金の概況

年度区分	建設費		助成金		自己資金		貸付金		貸付率 (%)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
36年度建設費	54,514,415	32,724,332	48,647,415	27,111,089	4,867,000	42,680,115	1,576,858	5,837,198	2.9	17.2
37年度建設費	113,847,415	67,371,112	100,437,415	77,555,415	11,479,415	88,958,000	2,522,415	16,502,439	2.2	24.1
38年度建設費	119,902,415	70,902,415	107,415,415	82,723,415	12,479,415	94,936,000	2,522,415	14,859,438	2.1	20.9
39年度建設費	119,902,415	70,902,415	107,415,415	82,723,415	12,479,415	94,936,000	2,522,415	14,859,438	2.1	20.9
40年度建設費	119,902,415	70,902,415	107,415,415	82,723,415	12,479,415	94,936,000	2,522,415	14,859,438	2.1	20.9
41年度建設費	119,902,415	70,902,415	107,415,415	82,723,415	12,479,415	94,936,000	2,522,415	14,859,438	2.1	20.9
計	545,144,115	327,243,332	486,474,115	271,110,889	48,670,000	426,801,115	15,768,580	58,371,998	2.9	17.2

資料：中小企業庁

(注) 1. 本表は、建設費の増減を反映したものである。

2. 貸付率は、(建設費 - 自己資金) / 建設費 × 100 (%) の計算式で算出されている。

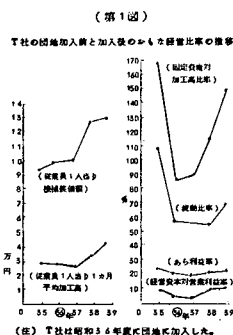
(第 6 表) 中小企業の工場団地建設費の貸付条件

貸付条件	貸付率 (%)		貸付期間 (年)		貸付利率 (%)		貸付条件 (円/㎡)	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
土地	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670
建物	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670
共同施設	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670
機械設備	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670
その他	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670
計	1/2	1/2	1/2	1/2	5	5	1,670	1,670

資金との構成からみて、助成金の償還期間が中小企業の近代化・合理化のテンポに合うものであるかどうか、根本的な再検討が必要とされるのである。

中小企業庁がまとめた、助成対象団地（昭和36年～39年までの助成対象団地80のうちの44団地に対する調査）の集団化前と集団化後の経営内容の変化についての結果をみると、全体的には団地移転後の稼働率は低く、稼働率が上回っているのは、44団地のうち17団地に過ぎない。これは集団化の効果が移転後ただちに上がらないことを物語っているし、それ相当の経営努力がなされないと、良好の結果を

みることができない。このことの実証的な事例として、私が調査した甲府市移出家具工業協同組合の有力企業であるT社の経営分析をもとに経営比率の推移をみると（第1図）のごとくである。



T社の団地加入前の経営比率と加入後4年間の経営内容の推移をみると、加入後3年間は経営の安全性、利益率は加入前よりも悪化し、4年目になりようやく団地加入時の安全性に近づいているが、なお安全性が確保されている状態ではない。T社が仮りに団地に加入していなかったならばどの傾向にあったかは別として、現実の数字からいえることは、団地加入により、4年後には上向きの傾向で企業経営の内容は継続されていることがわかる。しかし、私がこれまで多くの工業

団地企業や参加希望企業の経営診断の資料から、企業内容を分析してみると、⁽³⁾ ほぼ3分の1の企業は、移転後の苦しい3年間の経営に耐え得る資力と経営能力に不足することが明らかとなっている。今日では各地の団地で倒産企業が続出し、“倒産団地”の異名さえ呼ばれるのであるが、これは上述のT社の分析から充分説明されるのである。

団地加入前の参加希望企業の企業診断を厳密に行ない、経営内容が健全になるまで十分な経営指導を行なって後に参加を許可する対策を講じなくては、今後も団地企業の倒産が絶えないであろう。団地加入企業の資本力と経営管理能力が、生産性向上への努力と一致しなくては、集団化の意義がきわめて少ないことを示すものである。

工業団地化は、事業団の助成資金によって集団事業への進行がみられているものと、自主団地によるものがあるが、現実にも見る日本の中小工業の集団化は、中小企業の過小過多性を共同化や協業化によって、中小工業の構造改善を推進するところまでいっていない。中小企業の近代化を実現するための工業団地化は、これまでの日本の企業にみられない革新的な意義をもつものである。分譲地団地の実態である日本の工業団地は、将来に大きな問題を内蔵している。企業集団化の理想からみれば、これまでの助成団地の協業化・共同化は、せいぜい共同施設の利用程度のものであり、本格的な協業化への道は、ほど遠い現状といえよう。このように団地化政策が成功しない問題点はどこにあるかについて検討を試みることにする。

II 工業団地の問題点と今後の問題

1 工業団地の問題点

日本的な工業団地のあり方を検討するにあたり、工業団地の問題点について、これまで私が行なってきた実態調査資料の分析をもとに以下述べてみることにする。⁽⁴⁾

(1) 法の意図するものと現実との乖離

政府は近代化促進法にもとづく指定団地（中小企業事業団からの資金助成）を認可しているが、工場等集団化計画の基準として、集団化する中小企業者、企業組合または協同組合の数で20人以上（特別の理由がある場合は、10人以上）であることになっている。政府の意図するものは、多数の企業が集団化されることによって、中小企業近代化の効率を高めようとするものであろう。しかし現実の問題としては、特例を除いて20企業以上の参加は、多くの問題を生んでいる。認可を得るために企業の絶対数を確保する必要があり、集団化の意義を理解しないままに少数の参加意欲の強い企業のすすめによって、ただなんとなく参加した企業も含まれているし、また政府が書類上で認可したときの企業メンバーが実際に団地が稼動した時期には存在していない名目だけの参加企業も現実にあることである。やる気のある個別企業でさえも、経営がむずかしい現実の経済機構のなかにあって、意思統一のできない個々ばらばらの企業が一ヶ所に集合してみても、共同体としての経営活動が成功することは、不可能に近いことである。小規模の企業をまとめてしまうという単純な思考での集団化ではなく、未来に向って経営改善への意思と、協業化・共同化への協調精神にみちた企業だけを参加させ、実質的に効果を上げ得る団地化でないと、高度な資本主義経済の時代に対応する事業ではない。産業の特性が、地域性に適合した大小さまざまな団地型態があってよいはずである。工業団地化への法規定と現実のギャップを可急的に改善される必要がある。

(2) 参加企業の資格

高度化事業を行なおうとする中小企業者は、規定された診断指導を受けることになっている。しかし、この種の企業診断は、団地参加をあらかじめ容認した上での形式的なものとなっている。参加企業者の資格条件があって、それらの条件に参加企業が適当であるかどうかの診断ではない。「工場集団化のための参加企業の条件」なるものを明確に示したうえでの厳格な診断がのぞまれるのである。これまでの企業診断にみられる経営分析は、財務を中心とするものが多く、企業の収益性から判断がなされている。工場集団化の企業診断でもっとも重要な事項は、参加企業の経営者の人物診断である。協業化の目的からすると、参加企業の経営内容がどんなに立派であっても、集団化による共同事業の経営者としての人間性を備えている人物でないと、参加を許してはならないということである。協業化は、協調精神にみちた参加企業の協同的努力にもとづく、総合力の結果による経営成果が産物であるからである。

参加企業者については、すべての角度（産業社会学、産業心理学などから行動科学的にとらえる。）から検討を加えることである。それにもとづく経営者の分析から、(i)ただちに集団化に参加を許される企業者、(ii)参加までに企業者の洗脳、訓練を必要とする企業者、(iii)集団化に不適格な企業者、などに分類して集団化のための経営者像を明らかにして、長期間の経営者訓練を必要とする。

これまでの集団化をみると、企業体そのものの集合であって、企業者の連帯精神をもった結合体では

ない。人間を中心とした企業集団化を忘れていたために、協業化を事実上不可能にしたといえよう。

(3) 集団化の目的と性格を明確化

工場集団化の意義、根本思想についての理解が徹底していなかったり、共同事業の性格、範囲についても不明確のままに進行させている集団化事例が多くみうけられる。集団化はおのおのの地域社会や産業条件によって特性があるはずであるから、集団化する産業が経済構造のなかにあって、いかなる性格と方向性をもっているかを考察し、それらの背景をもとに集団化の目的をどこにおくかを検討し、具体的に共同事業をどう進めるかを綿密に立案されなくてはならない。手狭になった市街地工場から抜けて、郊外で広い敷地と工場を取得することに満足している企業者の多い現状では、工場集団化の基本問題にとりくんできているとはいえない。集団化の初歩的な理念を忘れて、団地ビジョンが立てられないわけがない。わが国の工業団地化問題は、根本的に再検討の必要がある。

(4) 共同事業の経営者の必要

集団化事業は、高度な経営手法を必要とする。ことに多数企業の結合体である団地の運営にあっては、集団経営の専門家が不可欠である。一般的にみられる組合員のなかから選択された役員人事は、みずからも企業経営の責任者でもある。協同組合の性格からいえば、組合員のなかから役員が選任されることになるが、これが工場集団化になると、兼任者が団地経営の任務に当たることでは、業務の遂行は不可能に近い。これまでの団地にみられる役員人事をみると、あらかじめ決定されていた人事といえるもので、団地経営の実際に即して厳選された人材の登用ではない。

団地運営の実際は、単一企業の経営者ではなく、共同経営面に精通した指導的な役割を果し得る経営者でなくてはならない。兼任者ではとうてい力の及ぶ範囲ではないから、団地経営の体制が確立されているか否かが、団地のあり方にまで大きく影響することになる。今後政府が助成団地を認可する際には、団地経営の実際の担当者がだれであるか、その人物で集団化の目的を達成することが可能であるかどうか。執行体制について詳しく調査する必要があると思われる。団地経営者の人材は、あらゆる方法をもって、広く内外から求めることである。経営管理者のうちでも、ことに人間関係管理、計数管理の専門家が必要とされる。選ばれた団地専任の経営者に対しては、能力に応じて十分な待遇をもって迎えることである。共同事業の運営の困難さから考えて、有能な人材に対しては、費用を惜むことなく、共同化により最大効率の成果に期待して、先ず共同経営の専門家を第一に必要とする。

また政府は助成団地を認可し、資金援助をすればことは終わりであり、あとは業者まかせではなく、少なくとも団地経営が完全に軌道に乗るまでは、十分な指導をする必要がある。団地経営の専門家の養成は、通産省や中小企業庁が中心となって外郭団体と提携してこれを行ない、共同経営の専門家を団地内に送り込み、行政と共同経営の両面から強力に推進することであろう。これまでの行政が団地経営にまで深入りすることは、ゆき過ぎであるし団地運営の自主性を失わせるものである、といった形式論はやめて、実際に団地が共同経営体として安定性が認められるまでは、助成団地を認可した当局も、また指定を受けた団地企業も双方に協力し合う責任と義務があると思われる。工場集団化は、政府の中小企業対

策として重要な施策であるから、形式論的ななまぬるい事なかれ主義の対策ではなく、もっと積極的な指導体制の確立がのぞまれる。ことに集団化を通じて、中小企業の利益を守るための行政当事者の介入は、むしろ歓迎されるべきであり、団地企業者にもその声が聞かれる。助成金は出すがあとは業者のご自由にといいた方策では、集団化の効果は期待できない。もう一度行政指導の限界について、実情に即した再検討がのぞまれる。ことに日本の社会は、タテにつながる社会秩序を構成している。指導力・経営能力のある人物に権限をもたせて、集団化をはかれば大きな成果が期待できる。事実、有力な指導者を得た団地は成功をみている事例がある。タテ社会の長所を生かした経営組織と共同運営の方法が講じられてよいと考えられる。有能な共同経営の専門家を配しての執行部体制の強化が、高度な団地化実現の成否を決定する重要なポイントとなるものである。

(5) 団地経営のスタッフの充実

団地経営は有能な指導者を中心に各部署に専門的な管理者が配置される必要がある。これは単独の企業経営と同様ではあるが、工場団地の場合は、協業化・共同化によって生産規模がいちじるしく拡大され、企業の適応範囲がきわめて広域となる。したがって売れるものを開発することを起点として、マーケティング中心の経営活動がなされないと、現代における工業として存在できない。小零細企業が集団化された場合、大量に生産される製品をどう販売していくか、これまでの単独企業での販売能力では大量生産品をスムーズに市場に流すことはむずかしい。したがって製品開発をはじめとする総合計画がたてられて、各部門の調和のなかで最大の効率が期待できるのであるから、大量生産を可能とする製品開発と販売管理のスタッフにことにすぐれた人材を必要とする。そして、それぞれの部門である財務、総務、人事、労務、生産、技術、資材などのスタッフが用意されて完全な団地経営が可能であるが、初めからすべて満足のいく人材を希望してもむりであろう。まず、トップ・マネジメントの選任が第一であり、ついでスタッフの陣容を整えることになると思われるが、いずれにしても、スタッフは火急に配置されなくては、団地経営は困難な問題をかかえることになる。

(6) 業者間協定の確立

助成団地、自主団地を問わず、各団地ごとに、団地の憲法たるべき協定書を作成することである。これまでにみられる団地は、協業化や共同化を目的とした企業参加ではなく、企業が集団化することによって外部援助を確保しようとするもので、団地稼働後は、それぞれの企業が独自の経営に当たっている。政府が提唱する協業化の姿とはほど遠い実態である。これはさきにも述べた集団化の目的や団地の形態・運営について思想統一がなされていないためである。ことに団地経営は、協同の目的があって、企業が集団化されたものであるから、参加企業者は互いに遵守されるべき企業者間協定を作成して、団地運営の指針となるものを盛り込むことである。参加企業は、みずから定めた協定書に従って、団地の円滑な運営に協力する義務を負わなくてはならないし、もし業者間協定を遵守しない者があった場合は、共同事業者としての資格を取り消すなどの強力な罰則も設けるべきである。私が先般訪問した中華民国の高雄輸出加工区の工業団地には、業者間協定が成立しており、たとえば同じ加工区内の企業者同士で従

業員の引抜きや、同区内企業の従業者を他の企業が雇用した場合は、その企業は加工区の組合から除名されることになっているし、また加工区の従業者が退職した場合は、高雄加工区以外で再就職するしか方法がない。要するに、同じ加工区での同業者間の従業員移動を禁止した協定内容となっているものである。

業者間協定は、団地内における憲法たるべきものであり、あらゆる規定に最優先して強力であり、厳守されなくてはならない。形式的に協定書を作成して、あとは守るも守らないのも自由では何の意味もない。共同社会における行為の最低限度の行動基準は、他人に迷惑をあたえないことである。協同の目的に反する者は、きびしく処罰することを、前もって相互に確認し、明文化しておくことである。協業化・共同化は、約束ごとを互いに遵守しあう基本的な態度から始められるべきである。

以上は、集団化にあたってとくに重要と思われる問題点について述べたが、次にすでに稼働を開始している工場団地で、協業化・共同化がほとんどなされていない団地が、協業化・共同化の方向へもっていく場合の対策と課題について述べてみることにする。

2 今後の対策と課題

(1) 現状の団地形態でよいかどうか

分譲地団地の性格で各企業が、独自の経営をすることのほうが得策と考えているか。私がこれまで調査してきた工場団地の実際からみると、協業化は口さきだけのことで、加入企業者は、むしろ各自自由な企業行動をのぞんでいる。外部から規制をうけて、協業化か共同化による企業の独自性を失いたくないという企業者が大部分を占めている。

全国中小企業団体中央会は、昭和42年7月、中小企業の協業化・共同化の動向調査を行ない、43年3月その結果を発表している。それによると、「協業化・共同化はやりたいと思うが困難なのでできそうもない」とするものが、40.2%で「協業化・共同化は危険ばかりで意味がない」とするもの12.9%で、協業化・共同化に消極的な反対を含めると、53.1%に当たる企業が否定的な回答をしているのは注目される数字である。「協業化・共同化は困難であるがぜひやりたい」とするもの22.7%、「さしてむずかしい面もないと思われるので、ぜひやりたい」が4.6%となっており、27.3%の企業が積極的に協業化・共同化に興味を示しているが、消極的態度の企業の約半分に過ぎない。また、従業員規模別にみると小規模の企業が積極的であり、企業規模が大きくなるにつれて、消極的な企業の比率がふえている。

このようにみえてくると、比較的企業規模の大きい、しかも協業化・共同化の指導的役割を果たさなくてはならない企業者が、協業化に消極的であることは、日本の工業団地化が、実質的な協業化が行なわれにくいことを物語る一つの裏付けになる資料である。すでに操業を開始している団地については、現状の団地形態でよいのかどうか、改善の必要がある場合はどこをどうするかを十分調査して、実態に即した改善策が講じられなくてはならない。

(2) 部分的協業化・共同化

すでに分譲地団地の実態にある団地形態と協業・共同化をはかりたいとしても、スタートの構想に誤りがあったものを急激に変えることは不可能に近い。したがって、各団地の性格に応じた部分的な協業化や共同化の実現をはかることである。共同購入、共同設備、共同加工、共同販売、共同輸送、福利厚生施設などがそれである。全面的協業化・共同化が不可能であったために、現状の団地形態になったのであるから、一つ一つ着実に実行できる部分的協業化・共同化をはかることからまず進められるべきである。

(3) 小企業企業の結合でもよい

部分的協業化・共同化を遂行するにも、団地全体の企業が参加しなければ、実行されないと考えられている。しかし、すでに各自ばらばらの企業活動をしている団地企業であるから、部分的協業・共同をする場合は、真に意思の統合した企業者同士が少数でもよいから結合して始めることである。少数企業の結合によって、協業化・共同化の効果を上げることができるとわかれば、他の企業も次第に関心を示して、団地全体に協業化・共同化への意欲が盛り上がる結果を生むことになるであろう。団地全体のことにとらわれ過ぎて、成果の上がないことをするよりも、少数精鋭企業の協業化による経営効果のなかから、全体への影響力を評価すべきであろう。

(4) 実現可能な範囲にあること

協業化・共同化は、目標を高く置き過ぎているきらいがある。実行可能な範囲に目標を設定することである。企業内によくみられる生産計画にしても、実行不可能なことが最初からわかっている、大きな目標をかかげて、声を大にしているのをよくみうける。科学的な分析のなかから、目標が立てられるべきであって、いたずらに希望的数字を並べてみても、実現不可能なことである。わが国の工業団地化目標は、現実の中小企業の実態や経営者の意識構造からみると、はるかに高度なところにあり、実現可能な範囲にはいるものはきわめて少ないといえる。工場団地化の理想形態は、各業種・業態別に作成されるべきであり、それに到達するための長期計画を立案し、団地の諸段階に応じた施策が講じられる必要がある。政府が主唱する集団化と、中小企業の実態と、それを遂行する人間（企業者）の意識との間には、大きなギャップがみられる。もう一度政府の施策は、中小企業の実態のなかから現実に即した、協業化・共同化への具体策が考究されなくてはならないと思われる。（おわり）

注 1. 「中小企業施策のあらまし」中小企業庁、中小企業調査協会発行、5～6頁参照

2. 前掲書、17頁参照

3. 「日本の風土における中小企業論」百瀬恵夫著、白桃書房、第3部参照（昭和43年）

4. 前掲書、175～184頁参照

なお、諸外国の工業団地については、William Bredo, Industrial Estates. —Tool for Industrialization—, 1960および、P.C.Alexander, Industrial Estates in India, 1963. を参照されたい。